

学校编码: 10384

学 号: 17920091150646



分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

UDC\_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

H 公司薪酬体系再设计

Compensation System Re-design of H Company

陈庆珍

指导教师姓名: 程文文 副教授

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2012 年 4 月

论文答辩时间: 2012 年 5 月

学位授予日期: 2012 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2012 年 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年        月        日

## 论文摘要

随着中国经济的发展，越来越多的跨国企业“迁都”中国，北京、上海、广州等一线城市聚集着许多世界 500 强的亚太区总部。这些跨国公司大多有着完善的制度和政策，且往往要求在全球范围内遵循同样的标准制度。薪酬体系作为人力资源管理中极为重要的模块，对吸引、保留和激励人才起着至关重要的作用。当代竞争是人才的竞争，在文化背景、人才市场迥异的中国，跨国企业“统一标准”的薪酬体系是否奏效，对其在中国、亚太乃至全球发展中的影响不容小觑。

本文以 H 公司为研究对象，通过分析 H 公司在厦门延用总部统一薪酬政策的问题和不足，以薪酬理论为出发，对 H 公司的薪酬体系进行重新梳理和设计，从而使 H 公司的薪酬体系真正符合当地市场的实际情况，切实发挥出吸引、保留和激励人才的作用，为 H 公司的长远发展奠定基础。

全文一共分为五大部分。第一章为前言；第二章简述了薪酬和薪酬管理的概念，薪酬系统的管理以及薪酬设计的基本流程；第三章重点分析 H 公司现行的薪酬体系，包括 H 公司的薪酬理念、工资结构、调薪政策以及激励措施等；第四章针对 H 公司现行薪酬体系中存在的问题，对生产相关的岗位进行职位分析评估，重新定薪，并改善其他薪酬政策；第五章为本文的总结。

**关键词：**薪酬体系；职位分析

## **Abstract**

With the speedy development of China market, more and more international company move their APAC headquarter to China. As the fortune top 500 companies, they always have standard policy and system, especially for the Compensation and Benefit. As known, Compensation and Benefit is essential to attract, retain and motivate talents. And nowadays, the competition in the market is talent competition eventually. The Compensation and Benefit effectiveness in China strongly influences those companies' development in China, even global wise.

This report discuss the compensation problem of H Company by analysis its existing compensation philosophy and relative policy. Then re-design its compensation system of production related positions through job evaluation and other methods. The report consists of five chapters.

Chapter 1 is a brief about purpose and structure of this report. Chapter 2 reviews the theory of compensation, including compensation management, compensation design principle and procedure. Chapter 3 introduce the existing compensation system in H company and analysis its advantage and shortage. Chapter 4 is about compensation system re-design, and discusses the job evaluation, reward system etc. Chapter 5 is the conclusion.

**Key Words:** Compensation; job evaluation

# 目 录

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 绪 论 .....                 | 1  |
| 第一章 薪酬理论概述 .....          | 3  |
| 第一节 薪酬的定义与内容 .....        | 3  |
| 第二节 薪酬的功能 .....           | 4  |
| 第三节 薪酬管理的内容和原则 .....      | 7  |
| 第四节 影响薪酬管理的因素 .....       | 9  |
| 第五节 薪酬体系设计的流程 .....       | 13 |
| 第二章 H 公司的薪酬体系现状及其分析 ..... | 15 |
| 第一节 H 公司简介 .....          | 15 |
| 第二节 H 公司人力资源概况 .....      | 17 |
| 第三节 H 公司现有薪酬体系介绍 .....    | 18 |
| 第四节 H 公司现有薪酬体系评价 .....    | 35 |
| 第三章 H 公司薪酬体系再设计 .....     | 41 |
| 第一节 企业发展战略与薪酬策略 .....     | 41 |
| 第二节 工作分析和职位说明书 .....      | 41 |
| 第三节 职位评估 .....            | 44 |
| 第四节 基于职位评估的定薪 .....       | 49 |
| 第五节 其他薪酬制度的调整 .....       | 53 |
| 第六节 薪酬制度的实施 .....         | 58 |
| 第四章 本文主要结论 .....          | 61 |
| 参考文献 .....                | 62 |
| 致 谢 .....                 | 63 |

## Table of Contents

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Preface .....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>Chapter 1 Thoery of Compensation .....</b>                          | <b>3</b>  |
| 1.1Definition of compensation .....                                    | 3         |
| 1.2The function of compensation .....                                  | 4         |
| 1.3The content and principle of compensation.....                      | 7         |
| 1.4The influence factor of compensation .....                          | 9         |
| 1.5Procedure of compensation design .....                              | 13        |
| <b>Chapter 2 Compensation system of H company and the analysis ...</b> | <b>15</b> |
| 2.1Brief introduction of H company.....                                | 15        |
| 2.2Overview of H company's human resource.....                         | 17        |
| 2.3H company's existing compensation system .....                      | 18        |
| 2.4Analysis of H company's existing compensation system .....          | 35        |
| <b>Chapter 3 H company's compensation system re-design .....</b>       | <b>41</b> |
| 3.1Business strategy and compensation strategy .....                   | 41        |
| 3.2Job analysis and job description .....                              | 41        |
| 3.3Job evaluation .....  | 44        |
| 3.4Salary range decision.....  | 49        |
| 3.5Other compensation system's re-design .....                         | 53        |
| 3.6Implementation of new compensation system .....                     | 58        |
| <b>Chapter 4 Conclusion .....</b>                                      | <b>61</b> |
| <b>References .....</b>  | <b>62</b> |
| <b>Postscript .....</b>  | <b>63</b> |

## 绪 论

### 一、写作背景

迈入 2012 年，对于中国经济在新的一年里会有什么样的发展，大家都充满了期待。随着中国经济实现了世界上前所未有的持续高增长，即便是 2008 年全球金融危机乌云重重的困难时期，中国经济的增长势头依旧不减。越来越多的跨国企业将亚太总部迁至中国大陆，一改以往“定都”新加坡、香港的惯例。在中国经济蓬勃发展，群众素质能力不断提高的同时，人才的问题也渐渐凸显。

员工忠诚度的下降。员工不再像上世纪八九十年代那样，进入一家公司，就“终生许配”，一直工作到退休。员工越来越多地把每份工作当作临时学习的地方，随时都关注着市场外部是否有更好的机会，例如更高的薪水、更高的职位。尤其是以“80 后”为代表的新一代，喜欢挑战、追求迅速发展的机会，毕业后每年换一次工作的简历屡见不鲜。在企业外部，竞争对手通过支付高于市场平均水平的工资和其他极具吸引力的薪酬待遇，挖掘行业内的优秀人才。

种种变化都挑战着企业的人才保留策略，与此密切相关的是企业的薪酬体制。当跨国企业把“版图”拓展到中国大陆时，薪酬体制往往会保持高度的全球一致性，从职位体系划分、激励机制、薪酬市场定位水平等，都有一套完整严密的系统。这种模式虽然有助于跨国公司全球运营的协调性，但也容易带来大而僵化、缺少灵活性、缺少市场针对性的弊端。

H 公司是一家以飞机部件维修为主的美资企业。其所属的 H 集团包括四大业务完全不同的事业部：航空航天、自动化控制系统、特性材料和技术，以及交通系统。即使同在航空航天事业部，不同的公司业务模型各不相同，竞争对手不相同，人才市场情况不相同，最基本的职位划分也会有不小的差异。然而各个事业部，各个公司的都统一延用集团总部的薪酬体系，在公司内职位定位不清晰，薪酬结构缺乏市场竞争力，如何保留专业技术人才和管理层成了 H 公司的一大挑战。



## 二、主要内容和研究框架

本论文通过分析 H 公司现有的薪酬体系，包括职位等级体系和激励制度，探讨现有的薪酬体系在保留、激励优秀人才上，存在哪些不足。以薪酬管理理论为基础，着眼于 H 公司所在的市场环境，改进设计其薪酬体系，从而使公司能吸引、保留所需人才，在行业竞争中获得人才优势和人力成本优势。全文分为四大部分：

第一章：薪酬管理概述。包含薪酬的基本定义与主要内容，薪酬在现代化企业管理中具有哪些功能，薪酬管理体系的设计流程，以及影响薪酬管理的主要因素。

第二章：H 公司现有薪酬体系现状与分析。首先简要介绍 H 公司的经营状况、组织结构及员工构成的基本信息。具体分析 H 公司现有薪酬体系，包括基本工资的原则、从普通员工到管理层的激励计划。根据第一章的薪酬理论，结合现实情况，探讨 H 公司薪酬体系存在的问题。

第三章：根据第一章的薪酬理论，尤其是薪酬体系的设计理论，对 H 公司进行薪酬体系改进设计，着重于职位分析、职位评价、确定薪酬水平等方面，同时对激励制度提出改进建议和方案。最后提出新的薪酬体系的实施建议。

第四章：本文的主要结论。

## 第一章 薪酬理论概述

### 第一节 薪酬的定义与内容

#### 一、薪酬的定义

不同学者对于薪酬的定义不同。美国著名薪酬管理专家米尔科维奇从薪酬的主客体之间的关系以及薪酬支付的内容和形式认定：薪酬（Compensation）是指“雇员作为雇佣关系中的一方所得到的各种货币收入，以及各种具体的服务和福利制度。

国内学者大多认为薪酬是员工从事某个企业所需要的劳动，而得到的以货币形式或非货币形式所表现的补偿，是企业支付给员工的劳动报酬。雇主与雇佣之间存在着既合作又冲突的关系，而薪酬作为双方的一个重要筹码，在吸引、留才与激励员工方面发挥着十分重要与持久的作用。因为从本质上说，薪酬是一种公平的交易或交换。企业根据员工劳动合同的规定，根据员工对企业的贡献、工龄、知识、技能和工作表现等支付给员工相应的报酬。这种交换或交易必须符合市场的交换或交易规则，这种关系才能长久地持续下去。一方面，一旦企业表示不满，员工将受到被解雇的威胁；另一方面，一旦员工不满，那么企业将失去这份人力资源，无论是前者还是后者，这种交换或交易关系都将终止。如果员工对这种交换表示满意，那么他会倾力工作，展现出良好的工作绩效，这时，企业的人力资本投资也取得最好的回报，并保证企业的持续发展。

#### 二、薪酬的内容

根据马斯洛需求理论和全面薪酬的理念，企业向员工提供的薪酬，既需要包含经济性的，也包含非经济性的，其中非经济性的报酬是薪酬的重要组成部分，而且随着经济社会的发展，在企业薪酬体系中发挥的作用会越来越大。详见表 1.1。

经济性薪酬即传统意义上的狭义薪酬，属于物质性因素，包含直接的与间接的。直接薪酬主要包括基本工资、绩效工资、奖金、年金、佣金、股权、红利和各种津贴等。间接薪酬包括企业向员工提供的各种福利，如保险、带薪休假、娱乐设施以及免费工作餐等。

非经济性薪酬因为无法用确切的数量概念衡量其大小，属于非物质性因素。它也可以分为两种，成果型和过程型。成果型包括职务、成就感、胜任干、表彰、荣誉、发展机会、信任与影响力等；过程型包括工作环境、工作性质、工作条件、有挑战性的工作、获得相应授权、参与机会等。

**表 1.1 经济性薪酬和非经济性薪酬比较**

| 经济性薪酬（狭义薪酬） |      | 非经济性薪酬 |        |
|-------------|------|--------|--------|
| 直接的         | 间接的  | 成果型    | 过程型    |
| 基本工资        | 保险   | 职务     | 工作环境   |
| 绩效工资        | 补助   | 成就感    | 工作性质   |
| 奖金          | 住房资助 | 表彰     | 工作条件   |
| 津贴          | 员工服务 | 信任     | 参与机会   |
| 年金          | 娱乐设施 | 个人成长   | 获得相应授权 |
| 利润分享        | 带薪休假 | 影响力    |        |

资料来源：解进强、史春祥、《薪酬管理实务》第二版—机械工业出版社

## 第二节 薪酬的功能

### 一、员工方面

首先，经济保障功能。从经济学的角度上看，薪酬实际上就是劳动力这种生产要素的价格，其作用就在于通过市场将劳动力尤其是具有一定知识、技能和经验的稀缺人力资源配置到各种不同的用途上去。因此，薪酬最终表现为企业和员工之间达成的一种供求契约，企业通过员工的工作来创造市场价值，同时企业对员工的贡献提供经济上的回报。薪酬收入对于劳动者及其家庭生活所起到的保障作用是其它任何收入保障手段都无法替代的。这种保障不仅仅体现在它要满足员工在吃、穿、用、住、行等方面的基本生存需要，同时还体现在它要满足员工在娱乐、教育、自我开发等方面的发展需要。

其次，心理激励功能。从心理学的角度来说，薪酬是个人和组织之间的一种心理契约，这种契约通过员工对于薪酬状况的感知而影响员工的工作行为、工作态度以及工作绩效。根据马斯洛的五层次需求理论，我们可以发现，员工

对于薪酬的需求在五个层次上都有所表现：第一，员工期望所获得的薪酬能够满足自己的基本生活需要；第二，员工期望自己的薪酬收入更加稳定或者是稳定的薪酬收入部分有所增加；第三，员工期望自己所获得的薪酬与同事之间具有一种可比性，得到公平对待；第四，员工期望自己能够获得比他人更高的薪酬，以作为对个人的能力和所从事工作的价值肯定；第五，员工期望自己能够获得过上更富裕、质量更高的生活所需要的薪酬，从而进入一种更为自由的生存状态。一般情况，当员工的低层次薪酬需求得到满足以后，通常会产生更高层次的薪酬需求，并且员工的薪酬需求往往是多层次并存的，因此，企业必须注意同时满足员工不同层次的薪酬需求。

最后，价值实现功能。薪酬是员工工作业绩的显示器，是对员工工作业绩、综合素质、能力的认可和回报，是个人价值实现的重要信号。薪酬水平的高低反映了员工在组织中的地位和作用。薪酬不仅能从物质上保障员工的生存需要，而且还有利于增强员工对组织的信任感和归属感。

## 二、企业方面

第一，控制经营成本。由于企业所支付的薪酬水平高低直接影响到企业在劳动力市场上的竞争力，因此，企业保持一种相对较高的薪酬水平又会对企业产生成本的压力，从而对企业在产品市场上的竞争产生不利影响。尽管劳动力成本在不同行业 and 不同企业的经营成本中所占的比重不同，但是对于任何企业来说，薪酬成本都是一块不容忽视的成本支出。在通常情况下薪酬总额在大多数企业的总成本中要占到 40%~90% 的比重。比如薪酬成本在制造业总成本的比重可能会低于 20%，而在服务行业中薪酬总额在总成本的比重往往高达 90%。通过合理控制企业的薪酬成本，企业能够将自己的总成本降低约 40% 至 60%。因此，薪酬成本的可控程度是相当高的。

第二，改善经营绩效。员工及其状态是任何企业经营战略成功的基石，也是企业达成优良经营绩效的基本保障。薪酬对于员工的工作行为、工作态度以及工作业绩具有直接的影响，薪酬不仅决定企业可以招募到员工的数量和质量，决定了企业中的人力资源存量；同时它还决定了现有员工受到激励的状况，影响到他们的工作效率、缺勤率、对组织的归属感以及组织承诺度，从而直接影响到企业的生产能力和生产效率。

第三，塑造和强化企业文化。薪酬会对员工的工作行为和态度发生很强的引导作用，因此，合理的和富有激励性的薪酬制度会有助于企业 塑造良好的企业文化，或者是对已经存在的企业文化起到积极的强化作用。举例来说，如果薪酬的计算和发放主要以小组或团队为单位，则会强化员工的合作精神和团队意识，使得整个组织更具有凝聚力，从而支持一种团队文化。

第四，支持企业变革。当前变革已成为企业经营过程中的一种常态。为了适应这种状况，企业一方面要重新设计战略、再造流程、重建组织结构；另一方面，它还需要变革文化、建设团队以更好地满足客户的需求，总之是使企业变得更加灵活，对市场和客户的反应更为迅速。然而，这一切变革都离不开薪酬，因为薪酬可以通过作用于员工个人、工作团队和企业整体来创造出与变革相适应的内部和外部氛围，简单而有效地推动企业变革。据统计，在企业流程再造的努力中，50%~70%的计划都未达到预期的目标，其中的一个重要原因就是再造后的流程和企业的薪酬体系之间缺乏一致性。

### 三、社会方面

就国民生产总值而言，大约有 60%的部分是以薪酬的形式体现出来的。因此，薪酬水平的高低会直接影响到国民经济的正常运行；同时，一国的劳动者的总体薪酬水平还是该国总体社会 and 经济发展水平的重要指标。合理的薪酬不仅可以满足人们的多种需要，不断提高人民的生活质量，而且有利于经济社会的平等与效率的提高。具体来说：

第一，薪酬是劳动力市场的价格信号。为了保证雇佣双方的公平交易以及市场的供求平衡，作为要素市场之一的劳动力市场是政府主要干预的场所。

第二，薪酬是宏观经济运行的参考因素。薪酬是企业成本的重要组成部分，同时它也会对区域经济发展、产品市场及国际贸易等产生重要的影响，因此，需要宏观政策的调节。

第三，薪酬是衡量社会公平的标准。薪酬是社会成员收入的主要来源之一，是社会公平的指示器。通过薪酬的变动，可以发现不同社会层面，社会群体的收入变动与收入公平问题。

第四，薪酬是财政支出的重要组成部分。政府的公务员、公共管理部门相关人员的收入构成了政府财政支出的重要组成部分之一。对公务人员的薪酬管理不仅会影响到政府的开支，而且会对私营部门产生示范效应。

### 第三节 薪酬管理的内容和原则

#### 一、薪酬管理的内容

所谓薪酬管理，是指一个组织针对所有员工所提供的服务来确定他们应当得到的报酬总额以及报酬结构和报酬形式的过程。在这个过程中，企业必须就薪酬水平、薪酬结构、薪酬体系、薪酬关系、薪酬形式以及薪酬政策做出决策。同时，作为一个持续的组织过程，企业还要持续不断地制定薪酬计划、拟定薪酬预算、就薪酬管理问题与员工进行沟通，同时对薪酬系统本身的有效性作出评价，予以完善。

薪酬管理是组织人力资源管理的一项重要内容。在人力资源管理中，对员工的薪酬管理是不可或缺的重要方面。

薪酬管理的六项内容如下：

1、薪酬水平。薪酬水平是指企业中各职位、各部门以及整个企业的平均薪酬水平，它决定了企业薪酬的外部竞争型。如果该企业的薪酬水平降低，其员工可能被其他企业所吸引。

2、薪酬结构。薪酬结构是指薪酬由哪些部分构成，各个构成部分之间以怎样的比例结合在一起，例如，薪酬中的基本薪酬和可变薪酬之间，可以有不同的构成比例，在不同的构成比例下，员工所感受到的激励性和风险性是不同的

3、薪酬体系。薪酬体系的选择，即确定员工的基本薪酬以什么为基础。目前，国际通行的薪酬体系主要有：

（1）职位薪酬体系，这种薪酬体系首先对职位本身的价值作出客观评价，然后根据评价结果来确定承担这项工作的人与该职位价值相当的薪酬。

（2）技能薪酬体系，是指企业根据员工所掌握的与工作有关的技能、能力以及知识的广度和深度支付薪酬的一项薪酬制度。

（3）绩效薪酬体系，是在正确评定业绩的基础上按业绩支付薪酬。

4、薪酬关系。薪酬关系是指企业内部不同职位的薪酬水平所形成的相互比较关系，它设计企业薪酬的内部一致性。在企业总体薪酬水平一定的情况下，员工对企业内部的薪酬关系是极为关注的，薪酬关系的合理与否往往会对员工的流动率和工作积极性产生重大的影响。

5、薪酬形式。薪酬形式是指计量劳动和支付薪酬的形式。薪酬的各个构成部分有其特定的内容，也有其特定的计量形式。例如，直接薪酬与员工提供的劳动密切相关，并直接以货币形式支付；间接薪酬则由企业员工普遍享受而不与其提供的劳动相关，并常常以非货币形式提供。直接薪酬中的基本薪酬可以按劳动时间计算（计时工资），也可以按劳动产品数量计算（计件工资）等。

6、薪酬政策和薪酬制度。薪酬政策是企业管理者对企业薪酬管理目标、任务和手段的选择和组合，使企业在员工薪酬上所采取的方针政策。基于企业特定的发展战略和人力资源战略，企业在薪酬政策上需要合理选择。例如，企业的薪酬水平是高于、低于还是相当于市场薪酬水平；薪酬结构和薪酬体系着重于稳定员工收入，还是激励员工绩效；薪酬关系是促进平等化，还是体现一体化等。薪酬制度则是对既定薪酬政策加以具体化、规范化。

## 二、薪酬管理的八大原则

薪酬管理的目的是建立科学合理的薪酬制度，为此，在以上所提及的薪酬设计和薪酬管理的过程中，必须坚持以下八项原则。

1、公平性原则——内部公平性。公平性原则是薪酬管理时要考虑的最根本的原则，同时要注意它是一个心理原则。员工的公平感受来自于：第一，是与外部其他类似企业或类似岗位相比较所产生的感受。第二，是员工对本企业薪酬系统分配机制和人才价值取向的感受。第三，是将个人薪酬与公司其他类似职位的薪酬相对比所产生的感受。第四，是对企业薪酬制度执行过程的严格性、公正性和公开性所产生的感受。

2、竞争性原则——外部竞争性。较高的薪酬水平可以吸引和留住雇员，但是，如果人力成本在公司的总成本中所占的比例较大，就会直接影响这个公司的产品价格。因此，实现富有特色、吸引力且成本可控的有效的薪酬管理才是真正把握了竞争型原则。

3、激励性原则——员工的贡献程度。一个科学合理的薪酬系统对员工的激励是最持久也是最根本的，因为薪酬系统解决了人力资源管理中最核心的问题——分配问题，薪酬系统应该是努力越多，回报也越多的机制。

4、合法性原则——合乎相关法律法规的要求。企业在制定自己的薪酬政策时必须理解并掌握劳动法规和有关最低工资标准、薪酬支付行为规范等方面的规定。

5、经济性原则。观测经济性原则主要体现企业效益的改善，因此，可采用灵活的报酬给付方法。如针对核心岗位，考虑采取长期激励性报酬形式；有些岗位的员工只需给与合理的薪酬，而不一定是行业中最高的；有些时候可以适当考虑用精神的方式代替物质激励。这些都可以在一定程度上为企业节约成本。

6、可承受性原则。确定薪资的水平必须考虑企业实际的支付能力，薪酬水平需与企业的经济效益和承受能力保持一致。通常人力成本的增长幅度应低于总利润的增长幅度，同时应低于劳动生产率的增长速度。

7、灵活性原则。薪酬管理体系应当能够体现企业自身的业务特点以及企业性质、所处区域、行业的特点，并能够满足这些因素的要求。企业在不同的发展阶段和外界环境发生变化的情况下，应当及时对薪酬管理体系进行调整。

8、可操作性原则。薪酬管理制度和薪酬结构应当尽量浅显易懂，使得员工能够理解设计的初衷，从而按照企业的引导规范自己的行为。只有制度流程简洁明了，其操作性才会更强，更有利于迅速推广，同时也便于管理。

在上述薪酬管理应遵循的八个指导原则中，公平性原则、经济性原则、竞争性原则和激励性原则之间存在着紧密相连的关系。但是需要注意的是，这四大薪酬原则实际并不对立也不矛盾，而是统一的。当四个原则同时作用于企业薪酬系统时，竞争性原则和激励性原则就受到经济性原则的制约。这时企业管理者所考虑的因素就不仅仅是薪酬系统的吸引力和精力性了，还会考虑企业承受能力的大小、利润的合理积累等问题，找到期间的最佳的平衡点。从这一角度来看，企业在确定员工薪酬的合适水平时，应该遵循最优化的原则。

## 第四节 影响薪酬管理的因素

### 一、宏观经济环境因素



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库